

LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN EL SECTOR TURISTICO: UNA ESTRATEGIA

Prof. Dr. Antonio Sainz Fuertes
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904570844

CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 99
DIRECTOR : *Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA*



LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN EL SECTOR TURISTICO: UNA ESTRATEGIA

Prof. Dr. Antonio Sainz Fuertes
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, 1994

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 – Alcalá de Henares.

Teléfono : 885.42.00

Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN:84 - 8187 - 021 - 8

Deposito Legal: M - 34370 - 1994

Imprime: **CICAI REPRODUCCIONES, S.L.**

Pº de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

1. PRESENTACION.

2. MARKETING TURISTICO.

2.1. Observaciones sobre el marketing aplicado al turismo.

2.2. Comportamiento y motivación del consumidor.

3. EL PROCESO DEL MARKETING.

3.1. Las 4 Pes del marketing.

3.1.1. Producto.

3.1.2. Punto de venta.

3.1.3. Promoción.

3.1.4. Precio.

3.2. Estructura y medios de marketing.

3.2.1. Publicidad.

3.2.2. Diseño de las oficinas.

3.2.3. Prospectos.

3.2.4. Correspondencia directa.

3.2.5. Prestaciones - conferencias.

3.2.6. Películas.

3.2.7. Planificación del mercado.

3.2.8. Relaciones con los medios de comunicación.

3.2.9. Promoción de ventas.

3.2.10. Venta.

3.2.11. Televenta.

3.2.12. Respaldo de terceros.

4. INVESTIGACION DEL MERCADO.

4.1. Tipos de respuestas buscadas.

- 4.1.1. Datos generales del mercado.
- 4.1.2. Análisis y planificación estratégicos.
- 4.1.3. Análisis de la competencia.
- 4.1.4. Identificación de los grupos de consumidores.
- 4.1.5. Cualidades de los productos.
- 4.1.6. Introducción de productos nuevos.

4.2. ¿A quién se dirige la investigación?

- 4.2.1. El mercado general.
- 4.2.2. Los clientes actuales.
- 4.2.3. Los competidores.
- 4.2.4. Los clientes nuevos.
- 4.2.5. El personal.
- 4.2.6. La dirección.
- 4.2.7. ¿Cuándo realizar una investigación?

5. SEGMENTACION DEL MERCADO.

5.1. Tipos de segmentación.

6. EL CLIENTE.

6.1. Observaciones sobre el cliente.

7. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

- 7.1. La necesidad de nuevos productos.
- 7.2. Condiciones de desarrollo de productos.
- 7.3. Tipos de nuevos servicios.
- 7.4. Maximizar el éxito del nuevo servicio - 12 grandes ideas.

8. PRUEBA DEL PRODUCTO EN EL MERCADO.

8.1. Dos enfoques para las pruebas.

9. LA ENTREGA DEL PRODUCTO BANCARIO.

9.1. Creatividad y punto de venta.

10. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

11. PROMOCION DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS.

11.1. ¿Cómo mejorar la eficacia de la venta?

11.2. Siete orientaciones para una mejor publicidad financiera.

12. BIBLIOGRAFIA.

1. PRESENTACION.

El sector bancario y financiero está atravesando un período de cambios extraordinarios, fruto de cierta liberalización por parte de los gobiernos, así como de los préstamos competitivos del propio sector. La lucha por los depósitos y los préstamos nunca había sido tan intensa y, según todos los indicios, en el futuro se recrudecerá más todavía.

Abunda la competencia y para los bancos, sociedades de inversión inmobiliaria, compañías de seguros, compañía de tarjetas de crédito, consorcios de empresas y muchas otras, cada vez resulta más necesario recurrir al marketing para mantener y desarrollar rentablemente el negocio. Aunque las herramientas comerciales disponibles son las mismas que las utilizadas en otros sectores, hay que adaptarlas a las necesidades específicas del sector financiero.

2. MARKETING TURISTICO.

2.1. Observaciones sobre el marketing aplicado al turismo.

El profesor P. Kotler, en las jornadas que sobre "estrategias de marketing, dijo: *"Marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio"*. Sin embargo, la definición de marketing turístico comprende, además, la adaptación sistemática de la política de las empresas del sector, así como la política hostelera privada y del Estado, sobre los planos local, regional e internacional, con vistas a la máxima satisfacción de las necesidades de ciertos grupos determinados de consumidores, para obtener un beneficio apropiado.

Los servicios a diferencia de los productos, no permiten su almacenamiento ni su desplazamiento. La oferta es inamovible, por lo que se requiere que sea la demanda la que se desplace y, para una explicación satisfactoria, ésta debe una acusada regularidad durante las diversas estaciones del año. Por ejemplo, el turismo es en España enormemente unitemporal, con acusada punta en la época veraniega. Es forzoso diversificar la demanda en el tiempo. Siendo necesario en la doble época captar nuevas corrientes de viajes, atraer a retirados y jubilados (el respetable mercado de los seniors, segmento consumidor ideal, ya que tienen tiempo dinero y ganas de viajar), y poner en explotación nuevos atractivos turísticos.

Las exportaciones turísticas, valor numérico que recibimos en moneda por cada turista que nos visita, hace que nuestra balanza comercial sea menos deficitaria. Esta enorme dinamicidad del fenómeno turístico natural ha permitido superar las tasas de crecimiento más optimistas, alcanzando los niveles de desarrollo previstos.

Un planteamiento simple, que quiere abarcar los múltiples aspectos que pueden influir en la alteración del ingreso medio que cada turista proporciona a nuestro país, incluye los siguientes aspectos:

- Ingresos por viajes (por motivo de vacaciones, negocios, oficiales u otras causas diferentes).
- Ingresos por venta de pesetas a bancos extranjeros.
- Gastos de los extranjeros con cargo a pesetas convertibles.
- Recuperación de pesetas llevadas a su país de origen por turistas al deshacer su inversión inmobiliaria.
- Retención en España de transferencias a residentes en el extranjero.

- Recuperación de pesetas gastadas en el extranjero por los españoles que salen como turistas.
- Fuga de capitales, escapes en el sistema bancario, etc.

El marketing turístico, en su aspecto de investigación de mercados, se nos aparece como la suma de conductas particulares que se interfieren y se influyen hasta componer una "conducta general". Por lo tanto, nos hallamos ante una filosofía aplicada al turismo. en consecuencia, la naturaleza de la motivación nos lleva a estudiar en el campo de la filosofía.

"Home-Banking". Agencias de viaje están ofreciendo hoy información sobre el estado de la nieve de cualquier pista de España, así como información diversa y ofertas para el verano. en Francia, Alemania, Gran Bretaña, se ofrecen servicios de información y comunicación (el "Videotex").

El Video-tex, desde el punto de vista turístico empresarial, tiene un valor añadido que lo convierte en un nuevo producto para el marketing.

La moda de hoy lleva al turismo a lugares mágicos y exóticos, por ejemplo, la India.

2.2. Comportamiento y motivación del consumidor.

Motivación, dice el diccionario de la lengua, es la *"acción o efecto de motivar, explicar el motivo porque se ha hecho una cosa y motivo, que mueve o tiene eficacia o virtud para mover"*.

El marketing turístico debe ser fundamentalmente un proceso para dar satisfacción al consumidor. Para conseguir esta finalidad, el responsable del marketing debe conocer a sus clientes suficientemente para ser capaz de identificar las necesidades, aptitudes y cuantitativos

demográficos comentados anteriormente, y proporcionar las bases para una iniciación al conocimiento del comportamiento en las compras.

Motivo es una expresión consciente o un estado inconsciente que sirve para crear el comportamiento general y la actuación social del individuo en una situación determinada y, desde el punto de vista dinámico, explican la expresión motivo como construcción inconsciente que se emplea para distinguir y conocer las fuerzas determinantes de la conducta humana, con fuerza equivalente al instinto, al deseo y la necesidad que impulsa al hombre a actuar.

Los establecimientos que no han sabido investigar su mercado y comercializar su propia clientela, estarán inmersos en una crisis de este modelo de turismo, del que se han nutrido casi exclusivamente muchas localidades de la costa catalana.

En el sector que nos ocupa, existe un grupo de empresarios que se mueve con unos criterios especulativos y oportunistas que degradan los servicios.

Las ansias de una mejor calidad de vida tendrán, tarde o temprano, que colisionar con la creciente degradación del medio ambiente. Cada vez más, los turistas se preguntarán si vale la pena soportar un tráfico desesperante, unos paisajes degradados, un mar contaminado y unos servicios lamentables, a cambio del sol, la única de las ofertas que se mantiene intacta.

En ocasiones, los turistas extranjeros se lamentan de que en España son instalados en grandes centros, donde no tienen ni siquiera posibilidades de entrar en contacto con la gente autóctona.

En esta situación, cabe pensar que se debe crear un entorno turístico más amplio, basado no sólo en el sólo, el alojamiento y la comida.

Los establecimientos deben ser más creativos, dinámicos e incisivos en la promoción. No puede esperarse a que el cliente venga, hay que salir a buscarlo.

Los hoteles de verano deben reconocer la necesidad de disminuir la oferta e incrementar la calidad de los servicios.

Los visitantes, también se quejan de los ruidos, del deterioro del mundo global, de la ~~seguridad~~ ^{inseguridad} ciudadana y de los problemas de accesibilidad. Turismo y ecología se hallan cada vez más unidos. X

Si no mejoran estos aspectos, Barcelona, por ejemplo, que actualmente es una importante ciudad viajera que se apoya en la gran oferta comercial, dejará de ser atractiva y, por supuesto, quedará reducida su fuente de divisas.

Los ayuntamientos han permitido que se malogren los pocos espacios naturales que se salvaron de la especulación de los años setenta. Los empresarios han aumentado la oferta en cantidad y no en calidad, y la Administración ha presenciado el espectáculo con indiferencia. El resultado no puede ser más triste, y España parece condenada a recibir un turismo de alpargata que, a cambio de unos precios bajos, esté dispuesto a sumergirse en aguas sucias. La invitación de "sol y playa" que resume la oferta de España al exterior, puede quedarse sin huéspedes si continua la contaminación en las playas y ciudades.

Los estudios realizados por la Universidad de Harvard (1992), reflejan la toma de conciencia de que la sociedad está lista para estilos de vida más sencillos, pero de calidad en las prestaciones. Si la publicidad es una poderosa herramienta para empujar a la gente a la búsqueda insaciable del materialismo más craso, también puede ser un instrumento adecuado para despertar la conciencia social.

3. EL PROCESO DEL MARKETING.

En muchas empresas el marketing es el eje central, el punto de apoyo del negocio. Esto, por razón de que en un mercado competitivo en el que los clientes cambian fácilmente de producto, triunfa la empresa que es capaz de satisfacer de modo más expreso las necesidades de los clientes. Para conseguirlo, es necesario comprender bien el cliente y el mercado en su conjunto, así como conocer los propios recursos, fuerzas y capacidades. El marketing es el vínculo entre los elementos de esta ecuación y es el medio más adecuado para determinar la mejor manera de combinarlos.

En el ámbito bancario, tomemos como ejemplo el mercado de créditos personales no destinados a la adquisición de vivienda. Las cantidades más elevadas que se prestan en este sector son para la compra de vehículos, tanto nuevos como de segunda mano. Un grupo bancario puede conceder un crédito de muchas maneras, por ejemplo, mediante un préstamo directo al individuo por parte del banco, normalmente llamado préstamo personal. Alternativamente, una entidad financiera filial del banco puede facilitar la operación conjuntamente con el vendedor. Sin duda alguna, en el futuro surgirán otros métodos gracias a las empresas de tarjetas de crédito, el banco a domicilio y otros medios. Por consiguiente, la cuestión que se plantea es como puede un banco satisfacer mejor las necesidades del cliente potencial.

3.1. Las 4 Pes del marketing.

La misión del marketing es asegurar que la empresa saque el debido partido de las oportunidades del mercado, intentando cubrir lo mejor posible las necesidades de los clientes. Veamos cada una de las 4 Pes.

3.1.1. Producto.

Como en todos los sectores y mercados, la banca vende productos. Los productos de los servicios financieros incluyen hipotecas, cuentas de ahorro, medios de transferencia, préstamos para adquisición de vehículos, préstamos profesionales, programas de inversión, financiación de exportaciones, cambio de divisas, tarjetas de crédito, etc.

Hay una diferencia entre estos tipos de productos y los productos que se compran en los supermercados, como detergentes o judías. La diferencia existe en que los productos bancarios no se pueden tocar y que normalmente sirven para realizar otras transacciones. Así, por ejemplo, un préstamo a una empresa puede servir para comprar maquinaria o para permitir la ampliación del negocio mediante la adquisición de recursos.

Como no se pueden tocar, se los suele llamar "intangibles", por oposición a las judías, que son productos "tangibles". Otro aspecto importante de la actividad bancaria, que la diferencia de otros tipos de producto, es que el mecanismo de entrega a través del personal de la casa no es el de un dependiente corriente en una tienda. En el mundo bancario, la forma en que el personal trata con el cliente es parte integrante del propio producto.

3.1.2. Punto de venta.

La mayoría de los productos se venden en la propia oficina del banco. Durante años, los bancos han invertido en sucursales para atender a las necesidades de los clientes. Una ventaja particular de esas unidades minoristas, es que el banco forma parte realmente de la comunidad local en todo el país. Esto es importante, tanto desde el punto de vista de la eficacia en la entrega al cliente, como en función de la aceptación como una de las principales fuerzas del conjunto de la comunidad. Además de esta representación a gran escala, actualmente se están desarrollando otros puntos de venta. Se están instalando

sucursales en algunas tiendas y fábricas. Otra iniciativa que transforma la naturaleza del "punto de venta" es la introducción de una red de cajeros automáticos. Generalmente, se encuentran en la pared del edificio de la sucursal, facilitando el acceso las 24 horas del día, pero, además, están situados en fábricas y, más recientemente, en las sucursales de competidores, como resultado de la inversión conjunta en cajeros automáticos de varios bancos.

3.1.3. Promoción.

Generalmente, es necesario ^{promocional}~~promocional~~ específicamente los ~~productos~~ X productos ante el público para despertar su interés, que descubran más aspectos del producto, lo prueben y lo compren. La forma de promover los productos varía según el objetivo del mercado, la índole del producto y las ventas pretendidas. Algunas técnicas incluyen publicidad en escaparates, promoción local, relaciones públicas, comercialización, marketing directo, etc.

Una vez más, en el mundo bancario las formas de promoción han cambiado considerablemente en los últimos tiempos. Sólo hace diez años que los bancos están dispuestos a anunciarse por televisión y sólo en los últimos años sus inversiones en publicidad se han hecho importantes en relación con las de las sociedades de inversión hipotecaria y otros productos más concretos.

Un aspecto del trabajo de promoción, que seguramente cambiará en el futuro, es la importancia de la promoción de los productos en relación con la promoción general del banco. Probablemente se ponga más énfasis en los productos vendidos en el ámbito nacional y local que en la imagen general del banco. Por supuesto, para el marketing de muchos productos bancarios la técnica de promoción más importante es la cara a cara.

3.1.4. Precio.

En el mundo bancario el precio se refleja de dos maneras. Por una parte, hay cargos que se aplican por los servicios facilitados, como costes de transferencia, tarifa anual por servicios de tarjetas y demás. Por otra parte, están los costes reflejados en el tipo de interés. A menudo, pero no siempre, se expresan en forma de porcentaje sobre el tipo básico, que con frecuencia es el mismo para todos los bancos. El precio es un elemento importante en la actividad bancaria, pero no tanto como se ha sugerido.

Cuando se venden productos similares en un lugar próximo a los competidores y la promoción tiene una escala y dimensión similares, es inevitable que se preste más atención al precio del producto. Esto viene a mostrar un aspecto importante del marketing, el hecho de que la combinación de las 4 Pes determina el éxito de los programas de marketing.

3.2. Estructura y medios de marketing.

La estructura de las 4 Pes, comprende diversos medios que se pueden desplegar para apoyar el programa del marketing. A continuación se presentan muy brevemente algunos de esos medios.

3.2.1. Publicidad.

La publicidad se produce esencialmente para cuatro tipos de medios: televisión, radio, prensa y carteles. Para tener éxito, los anuncios tienen que producir efecto y el mercado potencial a quien se dirigen tiene que comprender clara e inmediatamente su mensaje y relevancia.

3.2.2. Diseño de las oficinas.

La disposición y aspecto general de las oficinas bancarias es un factor importante en la estructura del marketing. Es un factor principal del

elemento "punto de venta". La mayoría de las transacciones se llevan a cabo en este entorno; también es la expresión más inmediata del banco en el mercado.

3.2.3. Prospectos.

Cuando la publicidad u otros medios han atraído un cliente potencial que desea conocer más a fondo el producto, normalmente éste busca un documento o prospecto que mirar con detenimiento para confirmar si desea o no el producto. Por lo tanto, los prospectos aportan información suplementaria y detalles sobre el producto.

3.2.4. Correspondencia directa.

Durante años, los bancos han mandado cartas a los clientes. Muchas veces es necesario para noticiar un descubierto no autorizado. Hoy en día la correspondencia directa es una técnica altamente especializada, que requiere la colaboración de expertos. La utilización de la correspondencia directa ha aumentado en los últimos años; se envían cada vez más cartas a los clientes potenciales de un producto invitándolos a comprarlo o a conocer más aspectos del mismo.

3.2.5. Presentaciones - conferencias.

Normalmente, a las presentaciones y conferencias asiste un grupo de personas claramente definido, lo cual permite vender los servicios a un grupo objetivo específico. El método de venta del producto varía según el acontecimiento. Por ejemplo, el banco puede optar por ir a una universidad durante algunas semanas para vender productos bancarios.

3.2.6. Películas.

Las películas, dentro de las actividades generales de la empresa o en relación con un mercado o producto concretos, pueden resultar un medio útil para llegar a un auditorio determinado. Un ejemplo de

utilización: en las escuelas los profesores siempre andan buscando nuevo material educativo - didáctico.

3.2.7 Planificación del mercado.

Las campañas del marketing se parecen en cierto modo a las campañas militares. Se determinan objetivos y estrategias, tras lo cual el plan de campaña debe ser aprobado y puesto en práctica. La planificación permite resolver la combinación de los elementos del marketing, decidir los gastos de adjudicación de recursos, y el plan representa el proyecto de acción.

3.2.8. Relaciones con los medios de comunicación.

Los medios de comunicación son, la televisión, la radio, la prensa local y nacional, y la prensa comercial. Los periodistas que trabajan para estos distintos medios son gente ocupada e intentan dar información objetiva. Por lo tanto, es imprescindible facilitar sueltos, noticias de prensa, entrevistas y conferencias oportunas y relevantes, para mantenerlas al día sobre lo que sucede en el banco.

3.2.9. Promoción de ventas.

Es un método mediante el cual se brindan incentivos adicionales al consumidor para que compre el producto. Por lo general, tiene validez durante un corto período de tiempo, a fin de proporcionar un incentivo adicional a corto plazo. Además, se suele esperar que cubra los gastos que conlleva, bien mediante el incremento del volumen de ventas, bien siendo el incentivo obtener otro producto o facilidad de un tercero que a su vez pagaría el incentivo.

3.2.10. Venta.

La venta directa por los miembros del personal, suele ser una actividad normal de la oficina. Puede realizarse por carta, por teléfono o,

más probablemente, mediante el trato cara a cara. para lograr éxito es vital dotar al personal de una formación en ventas, a fin de asegurarse de que sepan vender el producto y cerrar la venta.

3.2.11. Televenta.

El personal de sucursal se ve obligado a utilizar el teléfono muchas veces al día. Cada vez que se mantiene una conversación telefónica, existe la oportunidad de vender algo. No obstante, la telecomercialización es un planteamiento más estructurado y positivo, que normalmente utilizan agentes externos.

3.2.12. Respaldo de terceros.

Los clientes actuales representan la mejor fuerza de ventas disponible, especialmente si están contentos de trabajar con el banco. Si consideran que su banco está ofreciendo algo significativamente mejor que los demás bancos, no dudarán en recomendar su banco y su producto. A veces merece la pena estimularles para que lo hagan.

4. INVESTIGACION DEL MERCADO.

Para tener éxito, la comercialización supone el establecimiento de planes comerciales claros, totalmente coherentes con los planes generales de la empresa. Para desarrollar esos planes también hay que comprender a fondo el mercado y sus características de funcionamiento, y esto sólo es posible mediante el análisis de los datos obtenidos mediante una investigación del mercado. Entonces, hace falta un gran trabajo de recogida de datos, investigación, análisis científico y valoración.

4.1. Tipos de respuestas buscadas.

4.1.1. Datos generales del mercado.

Para elaborar una auditoría concienzuda que permita realizar un análisis de fuerzas y debilidades, es necesario evitar los datos económicos, políticos, legales y generales del mercado. Hay que valorar la situación actual y las tendencias, porque el marketing se desarrolla en un entorno dinámico que hay que controlar de forma continua para estar al tanto de sus transformaciones.

4.1.2. Análisis y planificación estratégicos.

Para medir el éxito relativo a la planificación estratégica, hay que efectuar un análisis tanto interno como externo. De hecho, gracias a este control, la realización de la estrategia indicará la necesidad y oportunidad de reajustar la orientación estratégica de la empresa y la necesidad de adoptar planes diferentes, o de no hacerlo.

4.1.3. Análisis de la competencia.

Todas las empresas actúan en un entorno competitivo y es importante medir la capacidad relativa de los competidores y sus transformaciones. Muchas veces también es interesante analizar la imagen de los competidores ante el objetivo del mercado. Un control continuado de las iniciativas de los competidores y la valoración de su publicidad y desarrollo de productos, pueden dar buenas pistas sobre sus objetivos.

4.1.4. Identificación de los grupos de consumidores.

Los mercados bancarios suelen ser muy grandes y se componen de muchos grupos o segmentos diferentes de consumidores-compradores. la investigación sirve para apreciar la dimensión del

mercado, su distribución geográfica, el estatus social de la gente, su trabajo, su educación y el tamaño del grupo familiar.

4.1.5. Cualidades de los productos.

Hay que llevar a cabo un análisis continuo para evaluar la posición objetiva actual, la cuota del mercado, qué grupos del mercado compran el producto, el rendimiento geográfico, etc. Una vez más, también es importante comprender por qué los clientes han comprado nuestro producto y no el de los demás, quién ha tomado la decisión de comprar y qué nivel de satisfacción proporciona el producto.

4.1.6. Introducción de productos nuevos.

Del análisis de los grupos de clientes clave, puede que actualmente ciertas necesidades no están totalmente cubiertas por los bancos que compiten en el mercado; debe surgir, en consecuencia, la oportunidad de desarrollar un nuevo producto.

Otros factores que también se deben investigar, son la situación de nuestras oficinas, el nivel de los servicios, la satisfacción de los clientes existentes y, finalmente, el personal de las sucursales que constituye la primera línea de las fuerzas de venta y está sujeto a cambios significativos ocasionales.

4.2. ¿A quién se dirige la investigación?

4.2.1. El mercado general.

Muchas veces hay que estudiar el conjunto del mercado, en toda su extensión geográfica o en un territorio determinado, como una ciudad. Los estudios del mercado general se llevan a cabo para comprender mejor su tamaño, estructura y dinámica.

4.2.2. Los clientes actuales.

Los clientes actuales del banco son una fuente de datos valiosa e importante que no se debe desdeñar. Es la gente que ya ha manifestado su compromiso con el banco. No obstante, muchos de los clientes no aparecen nunca por el banco, aunque tengan contactos regulares por correo, teléfono, otras sucursales, cajeros automáticos, etc.

4.2.3. Los competidores.

Es importante analizar a los competidores existentes y a los que puedan surgir en un futuro, ya sean participantes nuevos en el mercado, como las tarjetas de crédito de las tiendas, o los competidores encontrados en los nuevos mercados en los que se introduce el banco, como los créditos hipotecarios. Es necesario controlar sus iniciativas actuales y futuras. También es útil valorar la opinión del propio mercado sobre los competidores.

4.2.4. Los clientes nuevos.

Los clientes actuales son el grupo más importante para las operaciones actuales del banco. También, constituyen el grupo objetivo inmediato para la venta de más productos y, por tanto, para la expansión del banco y de la rentabilidad.

4.2.5. El personal.

Uno de los recursos más importantes dentro del banco, es el personal, de quien depende en gran medida el cumplimiento del objetivo comercial. En muchos casos, el personal y el producto no son separables.

4.2.6. La dirección.

Todos los bancos tienen una estructura de dirección de estratos múltiples con delegación de autoridad. Este es un sistema eficaz de control, persuasión y funcionamiento. Constituye a la vez una barrera y un canal para la información básica, tanto sobre los clientes como sobre el personal. Puede constituir una barrera si no desempeña correctamente sus funciones, y un canal si da salida a un gran volumen de información útil.

4.2.7. ¿Cuándo realizar una investigación?

Una investigación suele resultar cara. No obstante, puede salir más caro no llevarla a cabo. Por ello, es importante tener claros los objetivos, especialmente el objetivo del mercado, y estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en dar instrucciones a la gente/agencias sobre lo que tienen que hacer. Es decir, hay que investigar antes, durante y después de la actividad comercial.

La investigación se puede llevar a cabo por los siguientes medios:

- **Investigación desde la oficina.** Antes de recurrir a una agencia de investigación del mercado, se pueden hacer muchas cosas desde la oficina, lo que se suele llamar investigación de oficina.
- **Estudios en serie.** Hoy en día muchas empresas de estudios de mercados producen información de investigación a gran escala, facilitando extensas descripciones del mercado.
- **Estudios demográficos.** Estos estudios investigan la estructura de los mercados, su volumen, sus necesidades, etc. Estos datos, junto con la investigación de la oficina y los resultados de los estudios en serie, nos dan una descripción

clara del mercado global y permite elaborar un mapa de clientes.

- **Investigación interna.** Al investigar la cartera de clientes y personal, algunas de las cuestiones exigen un análisis interno. El personal de la oficina central y la dirección de la sucursal local, pueden desempeñar un papel importante en esta recogida de datos.

5. SEGMENTACION DEL MERCADO.

La lógica de la segmentación del mercado es muy simple: un solo producto rara vez puede cubrir las necesidades y apariencias de todos los clientes, porque éstos son por lo general demasiado numerosos, están ampliamente esparcidos y son diversos en sus exigencias y prácticas de compra.

Los ejecutores del marketing que tienen éxito adaptan sus estrategias para cubrir esos modelos de preferencias. Por ejemplo, incluso un producto sencillo, como una tarjeta de crédito, se encuentra con diferentes preferencias (crédito, conveniencia, prestigio, independencia) de los diversos clientes. Ahora bien, mientras que un solo producto no puede cubrir las necesidades de todos los clientes, casi siempre puede cubrir las demás de un cliente. Por lo tanto, generalmente, hay grupos de clientes que pueden ser bien servidos con un solo producto. Si un grupo, en particular, puede ser servido rentablemente por una institución financiera, entonces se trata de un segmento viable del mercado, y la institución financiera debe desarrollar un programa de marketing para servir a ese grupo o segmento del mercado.

En la mayoría de los casos, serán varias las instituciones que se encuentren en las mejores condiciones para servir a determinados segmentos del mercado. Por consiguiente, en vez de competir para

doquier, una institución debe identificar las partes más atractivas del mercado que pueden servir de una forma eficaz. La identificación de estos sectores de mercado es, afortunadamente, el resultado de ese proceso de segmentación.

5.1. Tipos de segmentación.

Segmentación a priori o post hoc. Normalmente, la segmentación en el mundo real sigue uno de estos dos modelos generales. Tiene lugar una segmentación a priori, cuando la institución ha decidido acerca de la base adecuada de segmentación de antemano, o sea, antes de hacer ninguna investigación en un mercado.

Examinamos ahora las formas de segmentación más orientadas hacia el mercado: la segmentación por la ventaja y la segmentación psicográfica. Se destacan aquí estas bases, porque cuando otras más sofisticadas que éstas resulten necesarias para la segmentación de mercados en los servicios financieros, estas formas más orientadas se usarán más ampliamente.

Segmentación por la ventaja perseguida. La creencia que hay detrás de este enfoque de segmentación es que las ventajas que la gente persigue en un determinado producto o servicio son las razones básicas de la existencia de los verdaderos segmentos de mercado. Es decir, este enfoque basa los segmentos del mercado en las razones por las que la gente compra el producto, *no en una simple descripción de quién lo comprará* (renta, patrimonio, edad). Por eso, es un método orientado hacia el mercado.

Segmentación psicográfica. Mientras que la segmentación basada en las ventajas se centra en los atributos deseados por el cliente, la segmentación psicográfica lo hace en los atributos personales del cliente. Por tanto, la psicográfica es una variable de segmentación que utiliza las actitudes, los intereses y las opciones de los clientes y típicamente sigue un modelo post hoc. Generalmente, se formula un gran número de

preguntas en relación con el estilo de vida, las actividades, los intereses y las opciones de los clientes, y entonces se agrupa a éstos estadísticamente sobre las bases de sus respuestas.

6. EL CLIENTE.

El cliente debe ser la fuerza más importante y motivadora para la empresa, y toda empresa que lo olvide se expone al fracaso y a que sus competidores le quiten la clientela. Se han dado muchos casos con este fenómeno. En el Reino Unido casi ha desaparecido la industria de ciclomotores en favor de la japonesa, debido a la orientación de la producción en función de las necesidades internas. Lenta, pero ineludiblemente, también se ha producido el fenómeno en el sector bancario en la última década, en la que los bancos han perdido gran parte del mercado de ahorros personales, principalmente el beneficio de las sociedades de inversión inmobiliaria.

La lección que se desprende de estos ejemplos, es que en cuanto la empresa se olvida del consumidor y de sus necesidades comienza a ceder su derecho a tratar con el cliente, y con el paso del tiempo se queda sin clientela. Por consiguiente, cuanto mayor y más variado es el negocio más importante es tomar las medidas necesarias para ajustarse a los deseos del cliente y su opinión acerca de la empresa y de lo que ofrece. Es imprescindible un sistema de recogida de información para poder saber cuál es la opinión del cliente.

Cambios en el modo de vida. Los clientes de la banca no andan revisando constantemente los productos y servicios vendidos por un banco o los competidores. De hecho, el tiempo que un cliente dedica al tema a lo largo de su vida es muy reducido. No obstante, cuando los revisa, es decisivo para el banco haber combinado una estructura de marketing adecuada si quiere tener éxito. Dicha revisión suele llevarse a cabo en el momento en que el cliente necesita hacerla; un

acontecimiento que le lleva a evaluar sus necesidades. Estos acontecimientos constituyen cambios en el modo de vida y obligan al cliente a considerar las ofertas de otros productos.

6.1. Observaciones sobre el cliente.

- 1) El cliente es la fuerza más importante y motivadora para todas las empresas que deseen tener éxito.
- 2) Los clientes no se interesan por todos los productos en todo momento, sino sólo tienen que satisfacer una necesidad.
- 3) Las necesidades del cliente, ya sea particular o empresarial, varían a lo largo de su vida.
- 4) Para los clientes particulares existen períodos decretos con necesidades diferentes, a saber:
 - a) Del nacimiento a la ida a la escuela.
 - b) De la escuela a los 11 años.
 - c) La pubertad y adolescencia.
 - d) Estudios universitarios o superiores.
 - e) Primer empleo.
 - f) Desde el primer empleo hasta el matrimonio.
 - g) Después del casamiento y durante la crianza de los hijos.
 - h) Independencia de los hijos.

- i) Pre-jubilados.
 - j) Jubilados.
 - k) Muerte.
- 5) Para los clientes-empresa existen también períodos discretos con necesidades diferentes, a saber:
- a) Creación de la empresa.
 - b) Crecimiento de la empresa sin recursos financieros adecuados, con posible desbordamiento de los mismos.
 - c) Primeras exportaciones y/o incursiones a mercados nuevos.
 - d) Obtención de un saldo de efectivo positivo, con posibles planes de adquisición.
 - e) Nuevos ciclos de expansión y estabilidad.
 - f) Vinculación entre la situación financiera del propietario y los activos de la empresa.
 - g) Necesidad de recursos de propiedades y personal.
 - h) Necesidad de delegar y de especialistas.
- 6) El cliente y la persona que toma la decisión no son siempre la misma persona. Es importante determinar quienes constituyen la unidad de toma de decisiones.

- 7) La relación personal con el cliente es vital y en muchos casos los miembros del personal son parte integrante del producto.

7. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

Hay factores internos y externos que impulsan los esfuerzos a favor del desarrollo de nuevos servicios en las instituciones financieras. La mayoría de éstas trata de crecer, de incrementar los beneficios, de construir una participación del mercado. No se contentan con permanecer. E incluso, si no fuera así "permanecer" en un mercado tan dinámico y competitivo como el de los servicios financieros equivale a "quedarse atrás". La verdad fundamental del marketing -su constante inquebrantable- es que los mercados cambian constantemente. Los nuevos servicios son una forma de responder a tal cambio.

Básicamente, se pueden lanzar productos nuevos en tres tipos de mercados: nuevos, viejos y adoptados.

Mercados nuevos. Se puede utilizar el desarrollo del producto para estimular y ampliar un mercado totalmente nuevo. En este siglo, entran en esta categoría los coches, las calculadoras, las tarjetas de crédito, el banco a domicilio.

Mercados viejos. Un mercado existente y conocido también puede asistir al nacimiento de productos nuevos; por ejemplo, en el mercado de las bebidas, en los últimos años se ha asistido a la introducción de la tónica y después de la cerveza dorada.

En los bancos ha surgido la financiación multicuenta, un producto nuevo en el campo establecido de préstamos empresariales. También hemos visto el proceso en los mercados de ahorros, especialmente los de ahorro infantil, donde se ha transformado las cuentas de depósito existentes para ofrecer cuentas innovadoras.

Mercados adaptados. El desarrollo del producto también se puede utilizar para introducir una idea nueva en un mercado establecido de forma anticuada por los proveedores existentes, con vistas a adoptar el mercado al producto propio. Hay quien dice que eso sucederá con el banco al domicilio andando el tiempo.

7.1. La necesidad de nuevos productos.

Los productos nuevos son necesarios por diversas razones:

El ciclo de la vida. Cuando un producto se acerca al final de su ciclo de vida, se corre peligro de quedarse vendiendo un producto cuya demanda decae rápidamente.

El crecimiento de los mercados. Si se vende en un mercado interesante y rentable que da muestras de estabilidad, se puede intentar dar un nuevo impulso al mercado y lograr un crecimiento mayor mediante una innovación.

La pérdida de cuota de mercado. Al identificarse la competencia y, especialmente, si el crecimiento del mercado global se reduce, es normal sufrir una reducción de la cuota del mercado.

La reducción de los beneficios del sector. Los beneficios pueden disminuir por tener márgenes escasos, debido a los préstamos competitivos, por la reducción del crecimiento del mercado o por una reducción de la cuota del mercado. Un desarrollo de productos adecuado permite corregir la situación. Como veremos, el plazo del desarrollo de productos es bastante largo y, por ello, hay que iniciar el trabajo mucho antes de que se aprecie la reducción de beneficios.

La imagen de primera marca. Tener fama de ser el mejor y más importante proveedor del mercado tiene algunas ventajas fundamentales. Siendo conocido como primera marca se gana volumen de negocio sin mucho esfuerzo. A la gente le gusta hacer negocios y comprar productos

a alguien conocido. El liderazgo de la marca proporciona un mayor grado de respetabilidad, confianza en la calidad y la sensación de tratar con el mejor.

7.2. Condiciones de desarrollo de productos.

Todo tiene sus condiciones, aunque para permitir que surja la creatividad en el desarrollo de productos es mejor empezar por generar ideas y después eliminarlas si así se considera.

En la actividad bancaria existen tres condiciones particulares:

- 1) Los sistemas informáticos implantados pueden limitar la gama de productos que sea posible desarrollar.
- 2) Los temas legales pueden impedir que algunas ideas se conviertan en productos.
- 3) El plazo para el desarrollo realmente eficaz puede ser de 18 meses a 3 años. Por consiguiente, el desarrollo de productos debe incluirse en la planificación anual.

7.3. Tipos de nuevos servicios.

- 1) **Innovaciones importantes.** Son fundamentalmente nuevos servicios que típicamente entrañan nueva tecnología, una cuantiosa inversión, n considerable riesgo y posibilidades significativas. estos servicios no son sólo nuevos para la institución, sino también para el mercado.
- 2) **Nuevas líneas de servicio.** Esta categoría se refiere a una línea de servicio que es nueva para la institución, pero no para el mercado. El fundamento radica en la posibilidad de obtener renta a partir de fuentes no tradicionales, de realizar

el valor de los paquetes de relaciones y de poner las bases para la fidelidad de los clientes, entre otros posibles objetivos.

- 3) **Adiciones a las líneas de servicio existentes.** Esta categoría es aplicable cuando una institución agrega un nuevo servicio - generalmente una variación de otro existente- a una línea de servicio ya en marcha. Esta es la categoría responsable tradicionalmente de la mayor parte del desarrollo de nuevos servicios en bancos y entidades de ahorro. Su fundamento lógico consiste en atraer un negocio adicional, al satisfacer de un modo más preciso las exigencias de determinados segmentos del mercado.
- 4) **Modificaciones de los servicios existentes.** La institución modifica un servicio existente. Se crea un servicio nuevo partiendo de uno antiguo. El objetivo es reforzar el atractivo de los servicios, mejorando su desarrollo, añadiendo realces, haciéndolo más simple o más adecuado para su uso, reduciendo su coste de entrega y pasando estos ahorros al cliente, o de alguna otra forma.

7.4. Maximizar el éxito del nuevo servicio - 12 grandes ideas.

- 1) Desarrollar un plan que nutra la innovación organizativa. Trabajar en la creación de un clima de ensayo, no dejarlo al azar.
- 2) Establecer un sistema formal de pasos sucesivos para encontrar y desarrollar ideas sobre nuevos servicios. No confiar en la magia.
- 3) Crear un sistema agresivo. Buscar nuevas ideas; no sentarse a esperar que ellas se materialicen.

- 4) Invertir en el desarrollo de unos criterios de tamizado sólidos, de forma que no haya que invertir en una evaluación intensiva de las ideas.
- 5) Asegurarse de que hay mercado para el nuevo servicio, antes de gastar dinero en desarrollarlo realmente.
- 6) Dar especificaciones completas al personal técnico que va a desarrollar el servicio de lo que quiere el cliente potencial.
- 7) Tratar de desarrollar un servicio superior. Dar a los clientes en potencia una buena razón para comprar el servicio.
- 8) Solicitar información del personal de contacto cuando se está diseñando el servicio, no después.
- 9) Desarrollar un plan del marketing antes del marketing de prueba; utilizar el mercado de ensayo para verificar el plan de marketing y no para descubrir un plan de marketing.
- 10) Vender el nuevo servicio al personal de contacto, antes de pedirle que lo venda a los clientes potenciales. Proporcionar evidencia de la superioridad del servicio, de sus ventajas, del interés que su compra representa para el cliente en potencia.
- 11) Liderar con fuerza. No comercializar el servicio hasta que no esté listo para la venta. Cuidar la calidad.
- 12) Hacer obsoleto un servicio mediante mejoras, antes de que la competencia lo haga por nosotros.

8. PRUEBA DEL PRODUCTO EN EL MERCADO.

8.1. Dos enfoques para las pruebas.

- Prueba del concepto por anticipado.
- Prueba del producto en el mercado.

Se usan para adoptar una decisión si es conveniente o no llegar a una comercialización a gran escala. Será la última oportunidad que tenga el banco de evaluar la eficacia del producto en el mercado o en un segmento del mismo, antes de efectuar su lanzamiento definitivo.

La finalidad de ambos enfoques es proporcionar al banco la respuesta real del mercado ante el producto, después de un desarrollo más completo.

- 1) Prueba del concepto por anticipado.** Se puede valorar el producto en unas condiciones similares a las del mercado, sin haberlo introducido realmente en él; son las denominadas pruebas en condiciones experimentales, enfoque que permite al banco controlar mejor las variables.

Se pedirá a los clientes potenciales que consideren el uso del producto en condiciones controladas y le asignen un porcentaje, de acuerdo con el grado en que los atributos del mismo satisfagan sus necesidades.

- 2) Prueba del producto en el mercado.** Este enfoque es someter al producto real a una evolución del mercado en las condiciones que en ese momento imponen en el mismo; posteriormente, se recopilan los datos de una muestra del mercado total al que va dirigido el producto, se analizan y se interpretan.

Este método es más riguroso y la evaluación es más clara. No obstante, es más costoso.

Uno de los últimos peligros latentes en la interpretación de los resultados de las pruebas por anticipado del concepto es el desconocimiento de las reacciones de la competencia. La respuesta de la competencia sólo se puede obtener con la introducción del producto a gran escala o con un formato del mercado de prueba más reducido. y con frecuencia los atributos del producto no se pueden evaluar correctamente si no es en relación con los que ofrecen productos similares. Entonces, no hay medios exactos para determinar con precisión el rendimiento del producto en las condiciones reales del mercado, a menos que el banco se dirija al mercado real y realice pruebas. Sin embargo, puede no ser importante para muchos productos bancarios.

En la decisión de iniciar o no un test del mercado, intervienen numerosos elementos clave que deben considerarse desde el punto de vista de la estrategia específica del banco. Un test del mercado retrasa la introducción de los nuevos productos o demora la puesta en vigor de cambios de la combinación de marketing. Por tanto, permite el banco minimizar las pérdidas, pero no siempre maximizar los beneficios. Así, por ejemplo, cuando se dedica cierta cantidad de tiempo a las pruebas del mercado de un nuevo producto que tiene éxito, se produce, en correspondencia, una pérdida de los beneficios que se habrían acumulado si el producto se hubiera producido inmediatamente a escala real. Sin embargo, si el producto es un fracaso comercial, el test del mercado permitirá al banco minimizar sus pérdidas. Cada banco debe formarse su propia opinión con respecto a la conveniencia de realizar el test del mercado, teniendo en cuenta su propia filosofía de la dirección.

9. LA ENTREGA DEL PRODUCTO BANCARIO.

- 1) Para decidir dónde vender al cliente, es importante comprender quién es el cliente, dónde se encuentra, cuáles son sus necesidades, etc.
- 2) La importancia de la presencia física del cliente varía dependiendo del grado de complejidad de la transacción.
- 3) Hay muchas formas de localización, que comprenden sucursales, operaciones remotas mediante correo, teléfono y máquinas, banca a domicilio, utilización de terceros, supermercados, tiendas y fábricas, y operaciones centralizadas.
- 4) La decisión final acerca del punto de venta, debe tomarse mediante un proceso racional y consciente, tratando de satisfacer las necesidades del cliente.
- 5) Para elegir dónde y cómo situarse, hay que hacer un estudio del consumidor, del banco y de una serie de cuestiones económico-financieras. El método comprende, entre otras cosas, las siguientes:
 - a) Decidir un marco financiero, es decir, cómo y sobre qué período de tiempo se van a considerar las inversiones alternativas.
 - b) Definir la zona de captación.
 - c) Valorar los factores económicos.
 - d) Medir la presencia de los competidores.

- e) Hacer previsiones para el futuro de precios, productos, etc.
 - f) Evaluar formas de representación alternativas.
 - g) Prever los ingresos bajo diversos supuestos.
 - h) Prever los costes bajo diversos supuestos.
 - i) Analizar ingresos y costes e identificar los más rentables.
- 6) La creatividad se aplica a las decisiones, acerca del punto de venta, en la misma medida que a los demás aspectos de marketing.

9.1. Creatividad y punto de venta.

Gran parte de producto final del marketing consiste en creatividad. La respuesta tradicional a la cuestión del punto de venta/distribución ha sido la apertura de más sucursales. Esto no va a ser válido en el futuro. La creatividad es tan relevante para esta cuestión como para las demás. La fuerza motora consiste en comprender plenamente las necesidades del cliente y las capacidades y recursos del banco. Concentrarse en un solo elemento de la ecuación es buscar el desastre. La atención a ambos aspectos conduce al éxito y la rentabilidad.

10. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

El ciclo de vida del producto puede ser particularmente útil para el diseño de estrategias de introducción. Este concepto parte de la idea de que los productos pasan por cuatro etapas en su ciclo vital: introducción, crecimiento, madurez y decadencia.

En general, los ciclos de vida del producto se expresan con ventas a lo largo del tiempo; un ciclo de vida específico puede representar las ventas del producto de una empresa o las del sector. Aunque en la mayoría de los ciclos de vida aparecen períodos del tiempo bastante uniformes para cada etapa, esto no es siempre cierto.

Cada producto puede permanecer una cantidad distinta de tiempo en cualquiera de las etapas, dependiendo de numerosos factores, entre ellos las acciones de marketing de la organización, la competencia, la naturaleza del producto y la del mercado. Además, no todos los productos pasan por todas las etapas del ciclo vital. Algunos productos desaparecen en la introducción, con lo que no experimentan movimientos posteriores a lo largo del ciclo. A pesar de estas restricciones, el ciclo de vida del producto sugiere diversas líneas básicas para el lanzamiento de nuevos productos.

11. PROMOCION DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS.

Las instituciones bancarias y de ahorro han sido tradicionalmente mejores en la publicidad que en la venta personal. En el pasado, las insuficiencias en la venta personal no eran un problema serio. La competencia entre los diferentes tipos de instituciones financieras era limitada y, la mayoría de las veces, el cliente tenía que vender a la institución, en vez de ser al revés. Hoy, muchos bancos están pagando el pato; un pasado modestamente competitivo no los ha preparado para un presente fieramente competitivo. Se reconoce la necesidad de vender.

Desarrollar un programa de ventas eficaz sobre una base progresiva, es algo que supone una tarea formidable. Las personas son el medio de transferir información, de resolver los problemas de persuadir. Las personas son los vendedores, no las máquinas, tampoco los anuncios. De acuerdo con ello, todos los retos asociados normalmente con la gestión de personas -selección, incentivos,

preparación, supervisión- entran en escena cuando se está preparando un programa de ventas.

Pensar que la publicidad y la venta son sustituibles la una por la otra, es un error. IBM descubrió hace años que la publicidad era más efectiva en las primeras etapas del proceso de compra y que la venta lo era en las últimas, es decir, en las tomas de decisiones. Dicho de forma más precisa, la publicidad era más efectiva en la creación de la conciencia, en el estímulo del interés y en la valoración del producto.

11.1. ¿Cómo mejorar la eficacia de la venta?

- 1) Personal para vender.** La preparación, los incentivos y otros factores importantes en el desarrollo de un programa de ventas, son de valor limitado si no se han colocado en los puestos de venta a las personas adecuadas. Una clave para la elaboración de un programa de ventas e la descomposición de los criterios relacionados con el potencial de ventas, en decisiones de alquiler. Las instituciones financieras que no prestan atención a las decisiones de alquiler que entrañan posiciones al nivel de las de entrada, las que confían estas decisiones exclusivamente al departamento de personal, las que alquilan casi a cualquiera con el fin de llenar vacíos, esas instituciones inhiben desde el principio su capacidad de tener éxito en la venta. Elegir a las personas más adecuadas, es una de las cosas más importantes para desarrollar un programa de ventas. La información de entrada da forma a la de salida.
- 2) Definir las conductas de venta.** Determinar qué es lo que el personal de contacto debe hacer en la venta, es un paso importante dentro de la elaboración de un programa de ventas. Claridad en la tarea de las ventas es un elemento crucial para el estímulo del personal de ventas. Unos comportamientos de ventas definidos de forma precisa se

reflejan en la descripción de las tareas de cada puesto de contacto en la institución. El personal que se ocupe de esto debe saber claramente qué comportamientos de venta caben esperarse.

- 3) **Preparar a la gente para vender.** La realización de las ventas está en función de la capacidad que los individuos aporten a la tarea, de la capacidad que desarrollen o perfeccionen una vez en el puesto, y del estímulo para llevar a cabo el trabajo. Prepara el personal para las responsabilidades de la venta, contribuye directamente al desarrollo y a la mejora de la capacidad y de los estímulos.

Capacidad aportada al trabajo	+	Capacidad desarrollada mejorada en el trabajo	+	Alicientes	=	Resultados de ventas
-------------------------------------	---	---	---	------------	---	----------------------------

El desarrollo de la técnica de ventas es tan importante como el del conocimiento de la venta en sí misma. Es un error fatal desarrollar el conocimiento del producto en el personal del contacto, pero no la técnica de transmitir aquél a los clientes potenciales.

- 4) **Hacer más fácil la venta.** Los mejores departamentos del marketing de las instituciones financieras no son aquellos excepcionalmente inteligentes en la práctica del marketing; son, por el contrario, los que consiguen que todo el mundo en la organización practique el marketing. Una estrategia fundamentada a este respecto, es hacer que la venta les sea más fácil a los empleados.

Así, es más fácil vender cuando:

- La línea del producto es superior.
- La línea del producto es sencilla, clara y no llena de redundancias.
- Un manual al día de productos está en manos de cada vendedor.
- De una forma común se pueden abrir múltiples cuentas.
- El papeleo asociado con la creación de nuevo negocio se reduce al mínimo y se dispone de empleados para la resolución de ese papeleo.
- Se dispone de los materiales de punto de venta que ayuden al personal de contacto en la comunicación de los rasgos y ventajas del servicio.
- Los ejecutivos superiores están dispuestos en el cierre de una gran venta.

5) Medir la realización de las ventas. Medir el desarrollo de las ventas es esencial. No se puede confiar en construir de forma realista un programa de ventas sin un control. La ausencia de un sistema de vigilancia eficaz desalienta a los que quieren vender y les viene al pelo a los que no quieren. Muy sencillamente, la medición de las ventas es indispensable. esperar una conducta de ventas sin inspeccionarla, inevitablemente da lugar al desaliento. El personal al que se le pide que venda necesita conocer que otros van a saber cómo se comporta.

6) Recompensar la realización de las ventas. Instalar un sistema efectivo de medición de las ventas coloca a una institución en condiciones de recompensar el desarrollo de

aquellas. Pocas acciones tienen un efecto más eficaz sobre la cultura organizativa que la recompensa de las conductas. Los altos mandos que deseen edificar culturas de ventas en sus organizaciones, deben estar preparados para recompensar de una forma visible, tangible y continuada, al desarrollo de las ventas.

- 7) **Convertir a los superiores en directores de ventas.** Como es natural, la conducta del empleado se ve influida por lo que los directores resaltan y por lo que no resaltan. El conflicto del papel del empleado y la tensión en el trabajo, son las consecuencias inevitables de que las partes más distantes de la organización subrayen que hay que vender, y las partes más inmediatas (por ejemplo, el supervisor) subraye otro tipo de conductas. Está claro que es fundamental llegar hasta el supervisor con el mensaje de ventas.

11.2. Siete orientaciones para una mejor publicidad financiera.

- 1) Tener algo que decir.
- 2) Hacer esfuerzos especiales para atraer la atención.
- 3) Crear una publicidad característica.
- 4) Buscar la continuidad en la publicidad.
- 5) Promocionar nuevamente los servicios clave.
- 6) Proporcionar claves tangibles.
- 7) Buscar la simplicidad.
- 8) Prometer lo que se pueda cumplir.

12. BIBLIOGRAFIA.

- * **Donelly Jr., James H.;
Berry, Leonard L.
Thomson, Thomas D.** **"Marketing de los servicios financieros. Una visión estratégica".** Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1989. Pág. 97-115; 169-193; 225-246.
- * **Andrew, K** **"Marketing de los servicios bancarios y financieros".** Pág. 17-29; 31-44; 59-75; 77-88; 157-165.
- * **Reidenbach, Eric R.
Grubbs, Eric R.** ^{"Desarrollo"}
~~"Desarrollo"~~ **de nuevos productos** X
bancarios. Guía para directivos". Ediciones Díaz de Santos, S.A. Pág. 160.175.
- * **Poza Lleida,
José María de la** **"Marketing turístico".** Pág. 9-18; 25-33; 98-89.

- * **El Libro de España.** Edición: Pabellón de España, S.A. EXPO 92. Sevilla. 1992.
- * **Indicadores Sociales y económicos de España (Análisis Sociológicos, Económicos y Políticos, S.A. (ASEP)).** Edición: Ministerio del Portavoz del Gobierno. 1993.
- * **Las 2.500 Mayores Empresas Españolas.** Ediciones: Fomento de la Producción, S.A. Octubre, 1993.
- * **Revista "DINERO".** Nº 553, del 28 de marzo de 1994.
- * **Periódico "EL PAIS", suplemento NEGOCIOS.**
 - i) 28 de noviembre de 1993.
 - ii) 12 de febrero de 1994.
 - iii) de febrero de 1994.
 - iv) de marzo de 1994.